

## Sak 4

### Eierstrategi – Ringerike utvikling

#### Sammendrag og innstilling

I tråd med tidligere vedtak har administrasjonene drøftet fremtidig eierstrategi for Ringerike utvikling AS. Det er gjennomført samtaler med hhv Ringerike, Jevnaker og Hole kommuner, USN og Ringerike utvikling AS, med bakgrunn i ønske om utforming av en ny eierskapsavtale knyttet til Ringerike utvikling AS sin videre virksomhet og organiseringen av denne.

Videre er det gjennomført møter med selskapet for å vurdere satsingen videre, med utgangspunkt i arbeidet med ny regional næringspolitikk og –strategi.

Med basis i disse samtalene er man administrativt enige om at det foreslås følgende hovedprinsipper for den fremtidige organiseringen:

1. Ringerike Utvikling AS videreføres som et felles regionalt utviklingselskap, med tre arbeidsområder:
  - a. Utadrettet og oppsøkende arbeid med å tiltrekke seg nye næringsaktører i regionen, i tråd med ny vedtatt næringsstrategi og politikk
  - b. Samordning/samløslisering av regionalt og lokalt utviklingsarbeid innenfor næring.
  - c. Felles regional markedsføring av regionen, rettet mot næringsetablering og tilflytting. Herunder også tilrettelegging og tiltrekking av arrangementer og aktiviteter som fremmer regionen på en positiv måte
2. Alle regionale utviklingsprosjekter skal gjennomføres i regi av Ringerike utvikling AS, dersom det ikke foreligger særskilte grunner til å velge annen organisasjonsform
3. Ny regional næringspolitikk- og strategi legges til grunn for det videre arbeidet. Alle tre kommuner etablerer egne årlige handlingsplaner (alternativt annen egnet oppfølging). Disse gjennomgås i RU sitt styre – og finansiering av de enkelte oppgaver og prosjekter avtales direkte med den enkelte kommune. Så lenge Ringerike Utviklings eksterne omsetning ikke overstiger 20 % av den totale omsetningen, vil man kunne bestille oppgaver direkte fra den enkelte kommune. Det er avgjørende viktig for å sikre en effektiv arbeidsform.
4. Eierkommunene definerer felles regionale prosjekter. Innen feltene markedsføring og næringsutvikling benyttes Ringerike utvikling som utførende.
5. En egen langsiktig avtale inngås (min. 3 år) for grunnfinansiering av selskapet. Det foreslås at denne grunnfinansieringen som minimum baseres på det nivå som er besluttet fra de tre kommunene for 2018. Fordelingen mellom kommunene skjer i henhold til aksjefordelingen.
6. Det forutsettes fra kommunenes side at samtlige regionale utviklingsaktiviteter som mottar kommunal finansiering, samlokaliseres. Ringerike kommune v/strategi og utviklingsavdelingen har ansvaret for at dette blir gjennomført. Det blir lagt opp til en åpen og inkluderende prosess. Det forutsettes videre at dette er gjennomført senest innen 1.7.2019.

## **Bakgrunn**

Det er behov for en avklaring og tydeliggjøring av Ringerike utvikling sin rolle fremover. Gjennom de siste årene har det vært knyttet stadig økende usikkerhet både knyttet til finansiering, arbeidsform og ansvarsforhold mellom selskapet og eierne. Eiersammensetningen er endret fra å være et selskap med både offentlige og private eiere, til et selskap eiet av de tre kommunene og USN. Det gir andre forutsetninger enn tidligere lagt til grunn.

Det er bred enighet om at Ringerike utvikling skal være en sentral aktør når det gjelder felles profilering og markedsføring av regionen, både generelt og innen næringsetableringer spesielt. Gode verktøy er etablert, og bør videreføres og videreutvikles. De ambisjoner som fremlegges i forslaget til ny næringspolitikk og –strategi understreker dette behovet

Spesielt er arbeidet innen næringsutvikling et viktig område å gjøre avklaringer på. Dette arbeidet er viktig, og samtidig i stor grad overlappende med kommunenes egen virksomhet. For Ringerike kommune sin del vil etableringen av en egen strategi- og utviklingsavdeling styrke kommunens eget arbeid innen fagfeltet.

Det er også en utfordring at styringsdialogen og den løpende kommunikasjonen ikke har vært god nok mellom de forskjellige aktørene. En politisk vedtatt strategi med faste rapporteringspunkter også til det politiske miljøet er nødvendig for å sikre god forankring av arbeidet.

Med den finansieringsmodellen som nå foreligger vil selskapet i større grad drive sitt arbeid etter bestillinger fra eierne. Samtidig er det avgjørende viktig at grunnfinansieringen av selskapet er tilstrekkelig til at man kan arbeide innenfor forutsigbare rammer.

Fra eiernes side foreligger det i dag følgende styrende dokumenter:

- Aksjonæravtale fra stiftelsen i 2010
- Aksjonæravtale fra august 2013
- Eierstrategi (fra 2016)

Aksjonæravtalene inneholder kun de formelle bestemmelsene knyttet til eierforholdet, som valg mm. Eierstrategien gir føringer for hvilke fokus selskapet skal ha:

### ***Gjeldende eierstrategi***

#### ***Overordnet målsetting***

- *Eierne ønsker å synliggjøre og tydeliggjøre Ringerike utviklings rolle.*
- *Ringerike utvikling skal ha fokus på hele regionen.*
- *Ringerike utvikling skal være kommunens verktøy for å nå målsettinger innenfor innsatsområdene befolkningsvekst og næringsetableringer. Gjennom «nye» Ringerike utvikling*

#### ***Samlokalisering og koordinering***

- *Eierne ønsker at Ringerike utvikling skal ha en Samordnende og koordinerende funksjon*
- *Ringerike utvikling må ta en rolle for å koordinere alle utviklingsaktørene i regionen, og ha den totale oversikten over hvem som gjør hva*

- *Eierne ser for seg en samlokalisering av flere aktører og ber styret i Ringerike utvikling gjennomføre en god prosess for å sikre at samlokalisering blir vellykket. Ringerike utvikling skal sikre "En dør inn".*
- *Eierne ønsker seg ett samlet profesjonelt mottakerapparat for henvendelser, og at Ringerike utvikling bidrar til effektive prosesser - Fra start til mål*

### **Salg og markedsarbeid**

- *Ringerike utvikling skal sikre og utvikle "verktøykassen" for at regionen tiltrekker seg nye innbyggere og bedriftsetableringer*
- *Ringerike utvikling skal til enhver tid ha oversikt over ledige arealer og lokaler.*

### **Endrede forutsetninger**

I 2018 er det flere endringer i forutsetningene som må hensyntas, og som i stor grad påvirker arbeidsformen. Grunnfinansieringene er betydelig redusert, og regionale utviklingsmidler fordeles ikke lenger gjennom regionrådet.

Etableringen av en ny strategi- og utviklingsavdeling i Ringerike kommune påvirker også forutsetningene vesentlig. Ringerike tar et vesentlig større ansvar for utviklingsarbeidet i egen organisasjon, og noen oppgaver som i dag utføres av Ringerike utvikling vil bli utført i egen organisasjon fremover, blant annet innen næringsutvikling og tilrettelegging. Samtidig mener Ringerike at det for regionen vil medføre en sterkere satsing, og at det fortsatt er et betydelig behov for regionalt samarbeid også innen dette feltet.

Videre har flere aktører til dels overlappende virksomhet. Spesielt gjelder dette innen etablererveiledning/gründerstøtte. Her har vi Ringerike etablerersenter, Innovasjonsløft (omstillingsprosjektet) og PAN Innovasjon, som alle utfører tjenester og oppgaver nært tilknyttet hverandre. **Det er åpenbart at et samordning og samlokalisering av dette arbeidet er nødvendig, og**

### **Eiernes forventninger til Ringerike Utvikling (2015)**

*Strategi dokument gjelder inntil videre, disse er vedtatt av de kommunale eierne og var plattformen for etableringen av RINGERIKE UTVIKLING i sin tid. Eierne ser for seg en prosess der disse vil bli revidert. (Kommunenes ansvar)*

*Eierne ser for seg en betydelig spissing i Ringerike Utviklings arbeidet og en tydeliggjøring av Ringerike Utviklings rolle fremover. Fokuset til Ringerike Utvikling må være befolkningsvekst og næringsetablering(verdiskapning). Rett og slett vekst og utvikling i hele regionen. Eierne ber styret lage mål, tiltak og aktivitets planer, som bidrar til å oppfylle regionens målsettinger på disse områdene.*

*Eierne ber styret rydde i prosjektporteføljen.*

*Ringerike Utvikling skal være kommunenes verktøy for å nå mål som er vedtatt –Ringerike Utvikling må bli mer handlingskraftig.*

*Ringerike Utvikling må ha fokus på hele regionen*

*Eierne ønsker at Ringerike Utvikling skal ha en Samordnende og koordinerende funksjon, Ringerike Utvikling må ta en rolle for å koordinere alle utviklingsaktørene i regionen.*

*Hvem gjør hva? Er det noe vi mangler for å tiltrekke oss nye innbyggere og bedriftsetableringer? Oversikt over til enhver tid ledige arealer og lokaler*

*Bistå med fakta og presentasjoner til potensielle bedrifter på flyttefot inn til regionen*

*En dør inn! Eierne ser for seg en samlokalisering av flere aktører og ber styret gjennomføre en god prosess for å sikre at samlokaliseringen blir vellykket.*

*Eierne ønsker seg ett samlet profesjonelt mottaker apparat for henvendelser, og at Ringerike Utvikling bidrar til effektive prosesser. Fra start til mål.*

*Eierne vil at Ringerike Utvikling skal drive mer Oppsøkende virksomhet, og mer kartlegging av virksomheter som kunne tenke å flytte på seg og eventuelt etablere seg i Ringeriksregionen*

*Eierne vil at styret har en mer målrettet profilering både innad og utad*

*Eierne vil at styret skal fortsette og styrke den gode Markedsføringen & Merkevarerbygging som har blitt utført, profilering av regionen både innad og utad*

*Eierne ønsker kvartalsvis rapportering på målene som blir vedtatt i kommende prosess.*

det pågår allerede dialog mellom flere av disse aktørene med sikte på dette. Et styrket kompetansefellesskap og fellesfunksjoner som gir bedre ressursutnyttelse er målsettingen.

Når det gjelder næringsutvikling og arbeidet med å tiltrekke seg næringsvirksomhet utenfra, er det gjort en omfattende jobb, og regionen jobber i dag offensivt med dette på flere områder. Samtidig er dette et arbeid som i stor grad må skje i meget tett samarbeid og forståelse med kommunene selv, gjennom planprosesser. God arealplanlegging og arealstrategi er avgjørende forutsetninger for å lykkes, og er oppgaver som tilligger den enkelte kommune.

## **Økonomi**

Det legges til grunn at finansieringen av selskapet skal skje etter aksjefordelingen:

- Ringerike kommune	46%
- Hole kommune	23%
- Jevnaker kommune	23%
- USN	8%

For USN sin del vil deres andel være bidrag i form av timeverk og forskningsrettende oppgaver.

Basert på de gjeldende vedtak i de tre kommunene, vil Ringerike utvikling ha en finansiering for 2019 på totalt 3,2 mill kr fra kommunene. I dialog med selskapets styre er tilbakemeldingen tydelig på at dette nivået ikke er bærekraftig, og det vil ikke være i stand til å utføre de oppgaver som følger av strategisk næringsplan. Nedbemanning og nedskalering må iverksettes.

Dersom Ringerike kommune opprettholder dagens nivå på finansiering (2,6 Mill kr) og man legger til grunn at Hole og Jevnaker bidrar tilsvarende og i henhold til prinsippet om fordeling etter aksjeandel, vil den totale grunnfinansieringen av selskapet være på 5,2 Mill kr. Det er etter selskapets egne vurdering et nivå som vil gi kraft nok til å være et hensiktsmessig verktøy for gjennomføringen av regional næringspolitikk og strategi.

Det vurderes at en samlokalisering og samordning av aktivitetene vil kunne gi bedre effekt enn slik det arbeides i dag. Uansett fremtidig organisering bør det derfor settes det som en forutsetning at samlokalisering og samordning av aktivitetene gjennomføres så raskt som mulig.

## **Revidert eierstrategi**

Gjeldende eierstrategi vurderes som for lite konkret til å være en hensiktsmessig og tydelig styringsverktøy. Det foreslås at gjeldene eierstrategi i sin helhet erstattes av en ny eierskapsavtale.

En ny eierskapsavtale bør bygges på selskapets formålsparagraf, og også beskrive de kjernefunksjoner som selskapet skal ivareta. Videre bør forholdet mellom kommunene som «bestillere» av oppdrag og selskapets styre klargjøres.

Aktører som bør samordnes/samlokaliseres

- Ringerike utvikling
- Pan innovasjon
- Ringerike etablerersenter
- Innovasjonsløft/omstillingsprosjektet
- Rådet for Ringeriksregionen (dersom dette vurderes hensiktsmessig ift rolle)

**Innovasjonsløft** er allerede i gang med en felles organisering hos Ringerike Utvikling. Det er ført dialog med Buskerud Fylkeskommune, og en ny avtale er under utforming. Fylkeskommunen er klar og tydelig på at de kun vil forholde seg til Ringerike kommune som eier av prosjektet. Det innebærer i praksis at ansvaret for oppfølging og rapportering til syvende og sist ligger hos Rådmannen i Ringerike.

**PAN innovasjon** har i dag en helt annen eierstruktur enn opprinnelig. Samtlige større aktører innen trebasert industri og næringsutvikling har trukket seg ut, inkludert Viken Skog/Treklyngen. Selskapet har også vært gjennom en periode med anstrengt økonomi. For regionen er det uansett viktig å sikre inkubatoren en fremtid uavhengig av organisering. Å ha en SIVA-inkubator i regionen vil kunne bidra betydelig til næringsutvikling i regionen over tid. I tillegg til SIVA gis det også betydelig støtte direkte fra Buskerud Fylkeskommune.

**Ringerike Etablerersenter** driftes av og er samlokalisert med Ringerike Næringsforening. De driver etablererveiledning og –kurs, samt nettverksarbeid.

**USN** er en sentral samarbeidspartner, som bidrar i vesentlig i utviklingsarbeidet i regionen. Det presiseres at uansett fremtidig organisering og lokalisering, er USN en sentral samarbeidspartner og det skal legges vekt på å videreutvikle de gode relasjoner vi nå har med Universitet.

## **Ny organisering av arbeidet**

Etter en gjennomgang av de forskjellige aktivitetene som mottar offentlig støtte, er det åpenbart behov for en sterkere styring og strukturering av arbeidet. Slik situasjonen er i dag, er det en rekke aktører med til dels overlappende virksomhet, og som alle har egen organisering og egne styrer. Dette er ikke en effektiv arbeidsform. Med begrensede midler tilgjengelig for kommunene er vi nødt til hele tiden å søke mer effektive løsninger.

Det foreslås at det regionale utviklingsarbeidet videreutvikles basert på følgende målsettinger og organisasjonsmodell.

### **Overordnet målsetting:**

- **Sikre og utvikle et robust og langsiktig utviklingsmiljø som samordner alle felles utviklingstiltak og prosjekter**
- **En mer effektiv og målrettet ressursbruk enn i dag**
- **En arena for tett regionalt samarbeid**

Det legges til grunn en samlokalisering av alle utviklingsaktørene på egnet sted i Hønefoss. For å sikre gjennomføringen av dette foreslås det at kommunene stiller dette som krav til alle aktører som mottar kommunal støtte, og at kommunene selv tar på seg å gjennomføre prosessen for samlokalisering. Videre pålegges de å etablere felles administrative funksjoner i et nytt kontorfellesskap, for å sikre bedre ressursutnyttelse.

## **Alternativ 1: Anbefalt forslag til ny organisering av regionalt utviklingsarbeid**

Det foreslås følgende hovedprinsipper for den fremtidige organiseringen:

1. Ringerike Utvikling AS videreføres som et felles regionalt utviklingsselskap, med tre arbeidsområder:

- a. Utadrettet og oppsøkende arbeid med å tiltrekke seg nye næringsaktører i regionen, i tråd med ny vedtatt næringsstrategi og politikk
  - b. Samordning/samlokalisering av regionalt og lokalt utviklingsarbeid innenfor næring.
  - c. Felles regional markedsføring av regionen, rettet mot næringsetablering og tilflytting. Herunder også tilrettelegging og tiltrekking av arrangementer og aktiviteter som fremmer regionen på en positiv måte
2. Alle regionale utviklingsprosjekter skal gjennomføres i regi av Ringerike utvikling AS, dersom det ikke foreligger særskilte grunner til å velge annen organisasjonsform
  3. Ny regional næringspolitikk- og strategi legges til grunn for det videre arbeidet. Alle tre kommuner etablerer egne årlige handlingsplaner. Disse gjennomgås i RU sitt styre – og finansiering av de enkelte oppgaver og prosjekter avtales direkte med den enkelte kommune. Så lenge Ringerike Utviklings eksterne omsetning ikke overstiger 20 % av den totale omsetningen, vil man kunne bestille oppgaver direkte fra den enkelte kommune. Det er avgjørende viktig for å sikre en effektiv arbeidsform.
  4. Eierkommunene definerer felles regionale prosjekter. Innen feltene markedsføring og næringsutvikling benyttes Ringerike utvikling som utførende.
  5. En egen langsiktig avtale inngås (min. 3 år) for grunnfinansiering av selskapet. Det foreslås at denne grunnfinansieringen som minimum baseres på det nivå som er besluttet fra de tre kommunene for 2018. Fordelingen mellom kommunene skjer i henhold til aksjefordelingen.
  6. Det forutsettes fra kommunenes side at samtlige regionale utviklingsaktiviteter som mottar kommunal finansiering, samlokaliseres. Ringerike kommune v/strategi og utviklingsavdelingen har ansvaret for at dette blir gjennomført. Det blir lagt opp til en åpen og inkluderende prosess. Det forutsettes videre at dette er gjennomført senest innen 1.7.2019.

### **Alternativ organisering**

Som en alternativ løsning kan Ringerike utvikling AS utvikles i sin nåværende form, og aktivitetene i selskapet overføres til Rådet for Ringeriksregionen. Dette vil gi en tydeligere politisk kontroll og styring med aktivitetene. Samtidig vil det ikke være aktuelt å samarbeide med private utviklingsaktører, f.eks. sparebankstiftelser o.l. Man vil i mindre grad også kunne dra nytte av kompetanse fra private miljøer i styret etc.

En slik organisering vil også måtte medføre at regionrådet må arbeide på en annen måte enn i dag, og det vil være lite handlekraftig å legge et konsensusprinsipp til grunn. Samtidig vurderes det som negativt at man gjennom denne type organisering blander sammen næringsutvikling og profilering med Regionrådets sentrale politiske rolle. Det oppfattes fra samtlige kommuner at Regionrådet fremover må ha en tydelig rolle inn mot etableringen og utformingen av Viken, samt arbeidet med de store samferdselsprosjektene i regionen.

Dersom man velger en slik organisering medfører det følgende endringer:

1. Ringerike Utvikling AS utvikles. Selskapets portefølje overtas av Rådet for Ringeriksregionen
2. Rådet for Ringeriksregionen organiseres etter samme modell som Regionrådet for Hallingdal, og formelt som selskapsformen «organisasjonsledd» i tråd med kommuneloven.
3. Alt regionalt utviklingsarbeid gjennomføres i regi av Rådet for Ringeriksregionen, som da vil ha nødvendige administrative ressurser til å ha en utførende rolle.

4. Nå regional næringspolitikk- og strategi legges til grunn for det videre arbeidet. Alle felles regionale aktiviteter gjennomføres i regi av Rådet for Ringeriksregionen. De enkelte kommuner kan også få utført utviklingsrelaterte oppgaver av regionrådet, men da etter avtale i hver enkelt sak og med medfølgende finansiering.

### **Alternativ organisering 2**

Et tredje alternativ er å reorganisere samarbeidet gjennom partnerskapsavtaler mellom de aktuelle kommunene. Ringerike kommunen gjennom sin strategi- og utviklingsavdeling vil da kunne påta seg hovedansvaret for driften, og at det derigjennom organiseres og finansieres prosjekter innenfor satsingsområdene. Det naturlige vil da være å organisere felles prosjekter innenfor satsingsområdene

Denne varianten er ikke drøftet mellom kommunene ennå. Dersom dette vurderes som en aktuell arbeidsform vil administrasjonene utrede en slik modell nærmere etter politisk bestilling.

### **Videre fremdrift**

Saken gjennomgås i Ringerikstinget den 12. desember med alle tre formannskap. Basert på tilbakemeldingene og eventuelle konklusjoner fra Ringerikstinget utarbeider administrasjonene et felles saksfremlegg for videre organisering og finansiering. Dette skal foreligge i løpet av januar, slik at den enkelte kommune kan behandle saken i løpet av februar.

Etter kommunenes vedtak, både hva gjelder regional næringspolitikk og –strategi, samt videre organisering av utviklingsarbeidet, gjennomføres det generalforsamling og eiermøte i Ringerike utvikling, der fremtidig rammer besluttes.